

MAPEAMENTO DA CULTURA DA LIDERANÇA DA ÁREA DE ENGENHARIA DE
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA, UTILIZANDO OS FUNDAMENTOS DA CULTURA DE
SCHEIN

AUTOR: WALTER SHUITI KUSSANO

MESTRANDO DO CURSO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal
de Nível Superior – Brasil (CAPES)”

Este trabalho tem como objetivo apresentar um mapeamento da Cultura Organizacional no nível hierárquico da liderança da área de engenharia de uma instituição pública, utilizando os fundamentos da cultura de Edgar H. Schein.

O objetivo geral deste estudo é além de mapear a cultura organizacional no nível da liderança da área de engenharia e contribuir com os resultados a serem obtidos por meio de uma proposta não acadêmica deste estudo.

Para a realização deste estudo empírico, foi utilizado o método qualitativo, por meio de entrevistas com os principais líderes da área, além da análise de documentos da empresa.

A área de engenharia foco do estudo, jamais passou por um mapeamento da sua cultura organizacional e a instituição pública muito próximo de completar 50 anos, mas ainda em um momento de organização, revisão e integração de processos organizacionais. O mapeamento e análise da cultura organizacional desta área foi uma grande motivação para a realização deste trabalho.

1. INTRODUÇÃO

O aumento constante da produtividade e da qualidade de produtos e serviços é uma busca constante nas organizações. A evolução tecnológica e a onda crescente de inovações em todos os sentidos, provocaram uma necessidade de se repensar o que é produzido, como é o seu processo de produção e o que o seu público alvo espera.

Mas toda a revolução começa de dentro para refletir fora da organização e para que mudanças ocorram, há de se avaliar os aspectos e particularidades de cada uma delas.

De acordo com Schein (1999, p.19), a compreensão da cultura nas organizações é importante, pois as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter consequências imprevistas e indesejáveis.

Uma motivação para realizar este trabalho de mapeamento da cultura foi o fato do local de realização do estudo da cultura foi uma instituição pública, no caso um departamento de engenharia de obras, com o objetivo de identificar as principais características da cultura organizacional.

A instituição pública, está presente em aproximadamente 300 municípios e administra 295 unidades de ensino, com quase 300 mil alunos cursando o ensino médio profissionalizante.

O objetivo deste estudo foi realizar o mapeamento da cultura organizacional no nível da Liderança da área de engenharia de obras desta instituição pública, utilizando os fundamentos da Cultura Organizacional de Edgar H. Schein e contribuir com os resultados a serem obtidos para uma proposta de trabalho de aprendizagem e desenvolvimento organizacional; os objetivos específicos deste trabalho são: analisar os dados coletados nas entrevistas na perspectiva de Schein, a análise da cultura organizacional pode ser facilitada pela identificação dos elementos que a compõem, conforme os níveis: (1) artefatos, que conforme Schein (1999, p.32), os artefatos representam tudo o que se vê na organização, o que se ouve e sente enquanto se está lá – o que pode ser visto, ouvido e sentido; (2) valores casados, que na visão de Schein (1999, p.33), são as estratégias adotadas e praticadas, os objetivos que são traçados e perseguidos, as filosofias de trabalho, de tratamento entre as pessoas e os meios que são utilizados para as “coisas acontecerem”, concepções expressas sobre o que é certo ou errado; neste trabalho, pelo tempo de execução, não chegaremos no até o nível dos (3) pressupostos básicos, que na visão de Schein (1999, p.35), para se alcançar e compreender o nível mais profundo, o pesquisador necessitaria se aprofundar no ponto de vista histórico, analisar e compreender as crenças e a filosofia dos fundadores – valores internalizados como a realidade para o grupo e não como uma alternativa.

Para a realização deste estudo empírico, será utilizado o método qualitativo, por meio de entrevistas com os principais líderes da área, além da análise de documentos da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Schein (1999, p.29), a cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos.

No referencial teórico destacaremos os conceitos e definições de cultura, a cultura organizacional, os níveis da cultura organizacional, o papel da liderança nesse contexto, e o que engloba a cultura organizacional.

2.1. O QUE É CULTURA

Segundo Schein (2009, p.3), cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas e não entendermos a operação dessas forças, nos tornaremos vítimas delas.

De acordo com Schein (1999, p.19), a compreensão da cultura nas organizações é importante, pois as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter consequências imprevistas e indesejáveis, e na visão do autor, no caso das consequências indesejáveis, caso a cultura tivesse sido levada a sério, poderiam ter sido evitadas.

Na visão apresentada por Schein (2009, p.8) o aspecto mais intrigante da cultura como conceito é que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência, nesse sentido a cultura está para um grupo como o caráter e a personalidade está para o indivíduo.

Conforme os estudos de Schein (2009, p.8), a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo.

Na definição apresentada por Schein (2009, p.11), a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de um grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do Líder, porém, segundo o autor, caso a sobrevivência da grupo esteja ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados é, em última instância, papel da liderança em todos os níveis da organização, tomar as ações necessárias para solucionar estas situações.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma definição formal de cultura organizacional apresentada por Schein (1984, p.3).

“cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados e compartilhados com os novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Segundo os estudos de Schein (1999, p.29), a cultura é propriedade de um grupo, é possível encontrar culturas em famílias ou grupos de trabalho, ela também surge em departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais.

A cultura organizacional é tem em comum um conjunto de valores enraizados (muitas vezes inconscientes) e crenças compartilhadas por pessoas em uma organização (MARTINS; TERBLANCHE 2003).

De acordo com ALVESSON (2002,p.2) a cultura é altamente significativa para a forma como as empresas e outras organizações funcionam: da mudança estratégica, todos os dias a liderança e como os gerentes e funcionários se relacionam e interagem com os clientes, bem como como o conhecimento é criado, compartilhado, mantido e utilizado.

As metas a serem alcançadas por um grupo, uma forma de trabalhar que foi aplicada, gerou resultados positivos e acaba sendo replicada para os demais componentes do trabalho.

Na visão de Cameron & Quinn (2011, p.25) é na perspectiva de integração que a cultura deriva seu poder, em sua capacidade de unir as pessoas, superar a fragmentação e a

ambiguidade que caracterizam o ambiente externo, e liderar organizações em direção a um sucesso extraordinário.

A maneira como as pessoas se relacionam internamente, a forma como a comunicação ocorre, como as decisões são tomadas, a forma como os problemas que aparecem durante o percurso no dia a dia são resolvidos, refletem na forma de ser e agir do grupo.

De acordo com Schein (1999, p.31), um dos maiores riscos ao se tentar compreender a cultura de uma organização é o de simplificá-la, de certo ponto, é válido segundo o autor, afirmar que a cultura é “o jeito como fazemos as coisas na organização”, “os ritos e rituais da organização foco do estudo”, “o sistema de prêmios”, “os valores básicos”.

Os fundamentos da cultura de Schein nortearam este estudo, por ser um dos principais autores sobre o tema cultura organizacional, por trazer a sua vivência como consultor de empresas que enriquece a sua visão como em Schein (1999, p.31) onde destaca que uma forma mais adequada de compreender a cultura em uma organização é perceber que ela existe em vários “níveis”, e que devemos compreender e administrar os seus níveis mais profundos.

Destaco a seguir os 3 níveis segundo Schein:

2.2 NÍVEIS DA CULTURA

Segundo as pesquisas de Schein (1999, p.39), o que direciona a cultura de uma organização, a sua essência, são as certezas tácitas, aquilo que não é expresso, pois está implícito e são aprendidas e compartilhadas pelo grupo e essas certezas são a referência das pessoas na organização que ditam com devem se comportar e agir, pois “é o jeito com a organização faz as coisas no seu dia a dia”.

Schein (1999, p.39) enfatiza que para uma compreensão da cultura de uma organização, se faz necessária uma observação sistemática, além de uma conversa com membros da organização, para que assim seja possível para tornar umas certezas tácitas explícitas na mente do pesquisador.

De acordo com Schein (1999, p.31), existem três níveis da cultura dentro de cada organização, as quais passo a relatar.

2.3.1. ARTEFATOS

Conforme Schein (1999, p.32), os artefatos representam tudo o que se vê na organização, o que se ouve e sente enquanto se está lá, no nível dos artefatos a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato.

Segundo a teoria de Schein (2009, p.24), os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico, sua linguagem, sua tecnologia, e produtos, seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização.

Schein (1984, p.3), destaca também a importância de se pesquisar documentos públicos, como políticas internas de orientação aos funcionários e as histórias da organização e/ou departamento.

2.3.2. CRENÇAS E VALORES ASSUMIDOS

Segundo Schein (2009, p.26), qualquer grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, e esses valores foram confirmados e validados pela experiência social compartilhada desse grupo.

Na visão de Schein (1999, p.33), são as estratégias adotadas e praticadas, os objetivos que são traçados e perseguidos, as filosofias de trabalho, de tratamento entre as pessoas e os meios que são utilizados para as “coisas acontecerem”.

Quando um novo integrante chega para compor o grupo, as primeiras coisas que ele aprende são sobre as crenças e os valores assumidos. No decorrer da realização das atividades, ele aprenderá “como as coisas são feitas”, o jeito de conduzir os trabalhos, situações onde quanto indagamos os colaboradores mais veteranos o motivo de realizarem as tarefas da maneira como executam, muitas vezes a resposta que recebemos é: “*Não sei, mas é a forma como fazemos por aqui*”.

Na construção deste trabalho de pesquisa, que resultou neste artigo, busquei as informações por meio de entrevistas individuais com os gestores, sobre a forma de trabalhar na área, como ocorria o processo de decisão, de realização de atividades, ou seja, como as coisas aconteciam ou até mesmo através da observação, identificando as rotinas de trabalho das equipes, como o time da liderança interage durante a realização dos trabalhos, compartilham decisões e as realizações dos projetos e integram as equipes.

2.3.3. CERTEZAS COMPARTILHADAS

Na visão de Schein (1999, p.35), para se alcançar e compreender o nível mais profundo, o pesquisador necessitaria se aprofundar no ponto de vista histórico, analisar e compreender as crenças e a filosofia dos fundadores e dos líderes que tornaram essa área bem-sucedida. Pois como em qualquer organização, os líderes fundadores da área de engenharia colocaram em prática as suas crenças, valores e certezas para os demais membros da equipe e estas pessoas mediante os resultados positivos das práticas disseminadas compartilharam e mantiveram a filosofia até o momento.

De acordo com Schein (2009, p.89), as habilidades, a tecnologia e o conhecimento que um grupo adquire no esforço de lidar com o seu ambiente também se tornam parte da sua cultura, se houver consenso sobre o que são e como usá-los.

Quando uma equipe de trabalho consciente das suas limitações em termos de recursos de pessoas, de infraestrutura e de tempo e compreende o cenário onde trabalha, com pressões políticas, da sociedade e segue em frente e obtém sucesso na entrega de projetos, passa a disseminar para as próximas gerações de pessoas que vem compor a equipe, a receita de sucesso.

Segundo Schein (2009, p.89) por envolver os meios pelos quais o grupo realizará suas metas, muitas das questões internas com as quais devem lidar ficam parcialmente estabelecidas.

2.3.4. A LIDERANÇA

Segundo Schein (2009, p.34) a liderança é a fonte das crenças e valores que levam um grupo a lidar com seus problemas internos e externos, pois se o que o líder propõe funciona e continua a funcionar, o que antes era apenas as suposições do líder gradualmente passam a ser suposições compartilhadas, o que deu certo na prática, os colaboradores da equipe começam a praticar e com o passar do tempo, o que no início era uma suposição do líder, passou a ser uma prática na equipe, que a realiza sem uma reflexão, passa a ser uma ação automática.

Portanto, de acordo com os estudos de Schein (2009, p.34), a questão mais central aos líderes é como influenciar os níveis mais profundos da cultura, como avaliar a funcionalidade das suposições feitas nesses níveis e como lidar com a ansiedade que é manifestada quando

esses níveis são desafiados e nesse momento é fundamental a posição do líder em avaliar o momento, analisar o cenário, orientar a equipe com relação ao procedimento a ser adotado.

De acordo com Schein (2009, p.10), uma forma de distinguir os papéis da liderança de gestão ou administração, pode-se argumentar que a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura.

3. O QUE ENGLOBALA A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (1999, p.45), a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. Para sobreviver e crescer, toda organização deve desenvolver certezas viáveis sobre o que fazer e como fazer. Trataremos a seguir itens importantes que serão divididos em dois grupos: questões de sobrevivência externa e questões de integração interna.

3.1. QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA EXTERNA

De acordo com Schein (1999, p.46), questões de sobrevivência externa abordam questões como a missão, as estratégias e os objetivos da área de engenharia, como os processos são executados, como a estrutura do departamento é constituída, como os erros são detectados, os riscos são mitigados e corrigidos.

Segundo Schein (2009, p.101), a cultura reflete o esforço do grupo para competir e aprender, é o resíduo desse processo de aprendizagem.

Sendo o Papel do Líder nesse processo importante na visão de Schein (2009, p.101), pois as questões externas, de modo geral, são a principal preocupação do Líder, pois é ele quem cria o grupo e deseja o seu sucesso.

O pensamento apresentado por Schein (2009, p.82) é que o crescimento e a formação cultural do grupo podem ser vistos como dois lados da mesma moeda, e ambos são resultados de atividades de liderança e de experiências compartilhadas.

Alguns elementos que são estudadas nas organizações que estão relacionadas com a adaptação externa e de sobrevivência apresentadas por Schein (2009, p.82), são:

1. Missão e estratégia, compartilhamento da missão essencial da organização.
2. Metas dentro de um consenso e que seja derivada da missão da organização.
3. Meios, consenso sobre os meios a serem utilizadas para o alcance das metas.
4. Mensuração, consenso para definição dos critérios de mensuração das metas.
5. Correção, consenso para ações corretivas para as metas não alcançadas.

3.2. QUESTÕES DE INTEGRAÇÃO

Segundo Schein (2009, p.103), um grupo deve ser capaz de desenvolver e manter um conjunto de relacionamentos internos para que dessa forma consiga realizar tarefas que possibilitem sua adaptação ao ambiente externo.

De acordo com os estudos de Schein (1999, p.55), a visão popular de cultura focaliza as relações entre as pessoas na organização, o sistema de incentivos e de prêmios, o grau de trabalho em equipe, os relacionamentos superior-subordinado, a comunicação e buscando compreender como é a forma de trabalhar na área de engenharia, identifiquei nas entrevistas coletadas que o ambiente de trabalho proporciona uma forma muito aberta e flexível de relacionamento entre os gestores e as equipes.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi adotada neste estudo a qualitativa como o procedimento metodológico para se mapear e analisar a cultura organizacional da área de engenharia.

De acordo com Creswell (2007, p.184), a pesquisa qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados.

Segundo os estudos de Creswell (2007, p.186), a pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural, o pesquisador deve ir ao local onde está o participante para conduzir a pesquisa, ainda mais nesse estudo que envolve buscar a identificação e a compreensão dos artefatos que compõe a cultura organizacional da instituição pesquisada.

Permite que o pesquisador desenvolva um nível de detalhes sobre o local, além de se aprofundar nas experiências reais dos participantes, ter assim a oportunidade de verificar como ocorre a interação com as equipes, o seu código de vestimenta, a arquitetura e o layout do local de trabalho, a formalidade ou informalidade nos relacionamentos profissionais e o clima interno de modo geral.

Na visão de Creswell (2007, p.187), o pesquisador qualitativo vê os fenômenos sociais holisticamente. Isso explica por que estudos de pesquisa qualitativa aparecem como visões amplas em vez de microanálises, o pesquisador qualitativo adota e usa uma ou mais estratégias de investigação como um guia para os procedimentos no estudo qualitativo.

Por que o local foi escolhido para estudo? A instituição pública, pois ainda passa por um processo de sinergia de trabalhos, revisão de processos e procedimentos, ainda não passou por um processo de mapeamento da sua cultura organizacional, o que contribuiria para um entendimento do que seria necessário de ajustes ou não para o alcance da realização da missão da instituição, bem como a sua visão e seus objetivos estratégicos.

Que atividades vão ocorrer no local durante o estudo de pesquisa? Ocorrerão apenas as entrevistas individuais dentro da área, local do estudo.

O estudo interromperá as atividades? A programação das entrevistas será feita com o intuito de não prejudicar a agenda das atividades dos gestores e assim não impactar no dia a dia dos departamentos.

5. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Creswell (2007, p.186), os pesquisadores qualitativos buscam o envolvimento dos participantes na coleta de dados e tentam estabelecer harmonia e credibilidade com as pessoas no estudo, mas sempre visando a não perturbação do ambiente de trabalho, mais do que o necessário.

Como o trabalho de uma pesquisa empírica junto à liderança da área de engenharia se tratava de um fato novo para eles, recebi questionamentos sobre a finalidade das entrevistas, da necessidade que elas fossem gravadas, da necessidade da assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), visto que no fundo ficou uma certa apreensão e dúvida sobre o real objetivo das entrevistas, mas após uma conversa e a realização das entrevistas iniciais as dúvidas foram esclarecidas.

Segundo Creswell (2007, p.190), os pesquisadores coletam dados para o estudo de formas múltiplas e investem um tempo considerável no ambiente natural reunindo informações

De acordo com os estudos de Creswell (2007, p.190), os procedimentos de coleta na pesquisa qualitativa envolvem quatro tipos básicos, conforme destaco a seguir

Observações, nas quais o pesquisador toma notas de campo sobre comportamento e atividades das pessoas no local de pesquisa, de maneira não-estruturada ou semiestruturada (usando alguns pontos de estudo que o pesquisador deseja conhecer).

Nas *entrevistas*, o pesquisador conduz entrevistas face a face com os participantes de forma individual ou com grupos focais, com 6 a 8 entrevistados em cada grupo. Essas entrevistas envolvem poucas perguntas não-estruturadas e geralmente abertas, que pretendem extrair visões e opiniões dos participantes.

Durante o processo de pesquisa, o investigador qualitativo pode coletar *documentos*, que podem ser documentos públicos (por exemplo, jornais, atas de reunião, relatórios oficiais) ou documentos privados (por exemplo, registros pessoais e diários, cartas, e-mails).

Uma categoria final de dados qualitativos consiste de *material de áudio e visual*. Esses dados podem ter a forma de fotografias, objetos de arte, vídeos ou qualquer forma de som.

Para uma orientação na realização das entrevistas, foi estruturado um roteiro para que durante a conversa pontos importantes para o estudo fossem abordados de acordo com os objetivos do estudo.

O perfil geral dos líderes da área de engenharia tem como características principais, um tempo mínimo na instituição de 10 anos, formação superior em engenharia ou arquitetura e idade média de 30 anos.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas ocorreram individualmente e foram gravadas e transcritas, as entrevistadas manifestavam um nervosismo por não terem tido a experiência até o momento de participar de um estudo em que ocorresse uma entrevista, desconheciam as perguntas e isso gerou um desconforto e nervosismo inicial. Ao longo da conversa os entrevistados foram se soltando e manifestaram ao final da conversa que não tinha sido uma “experiência ruim”.

A seguir destaco as minhas percepções de acordo com as informações colhidas nas entrevistas, onde analisei frases e comentários registrados durante as entrevistas.

7.1. ARTEFATOS

Analisando as entrevistas identifiquei que a mudança para um prédio totalmente reformado localizado na região central de São Paulo, representou um marco na história da Instituição, como um ponto de transição para uma organização focada para a modernidade, porém, ainda há um caminho a ser percorrido, a sede atual transmite a mensagem da visão que a Instituição pretende alcançar nos próximos anos.

O prédio representa uma mudança com foco na modernidade, por meio da arquitetura projetada, prevê áreas abertas sem divisórias incentivando a integração das pessoas e consequentemente das equipes de trabalho.

Os colaboradores se sentiram valorizados dentro do novo ambiente, que apresenta condições muito mais adequadas de trabalho, além do espaço físico, banheiros e ar condicionado, o ar de modernidade que representou um orgulho e um crescimento na autoestima dos colaboradores.

A equipe de engenharia, principalmente a liderança esteve diretamente ligada ao planejamento e desenvolvimento do projeto de arquitetura e a construção da obra que na inauguração contou com a presença de autoridades do Governo do Estado.

Schein (1984, p.3), destaca também a importância de se pesquisar e analisar documentos públicos, como políticas internas de orientação aos funcionários e as histórias da organização e/ou departamento, destaco a seguir a legislação que regulamentou a política de contratação e o da Bonificação por resultados.

7.2. PLANO DE CARREIRA

Não é um fator atrativo para a todos os funcionários da instituição, pois apenas os funcionários contratados por meio de concurso público são elegíveis à evolução funcional, os demais contratados em cargos “comissionados” não são elegíveis, apesar de serem contratados de acordo com a CLT, o que provoca um desapontamento em parte das equipes, que trabalham com outras motivações para seguirem em frente.

7.3. BÔNIFICAÇÃO POR RESULTADOS

Há uma bonificação por resultados que é paga, mediante o alcance de metas pré-estipuladas, a todos os funcionários da instituição, inclusive para os “comissionados”, é uma ferramenta de incentivo que necessita de um aprimoramento contínuo na visão dos funcionários.

7.4. QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA

Destaco pontos das entrevistas que abordam como a equipe de engenharia trabalhava e convivia dentro de um ambiente de muita pressão, e como a equipe e a liderança compreenderam que era um momento para mostrar o seu potencial e destacar o valor do departamento no projeto de crescimento da instituição junto ao Governo do Estado.

A Liderança da área de engenharia durante os anos 2000, teve a oportunidade para mostrar o seu “valor”, com o projeto de crescimento de unidades escolares no estado, sendo que o volume de trabalho só aumentou desse período em diante, nos governos seguintes.

A velocidade na entrega dos projetos e a equipe reduzida, levou à equipe de engenharia, principalmente os atuais líderes da área a se desdobrarem na busca por uma conquista de espaço dentro na instituição, mas além de tornar visível o talento e o esforço da equipe havia também o propósito de realizar um trabalho que traria além de um projeto físico que era a escola, mas a possibilidade de contribuir para a sociedade e para a juventude estudantil, por meio de espaços adequados e favoráveis à aprendizagem.

7.5. QUESTÕES DE INTEGRAÇÃO INTERNA

Destaco pontos das entrevistas que abordam como a equipe da área de engenharia se relacionava e como ocorre a comunicação e o que significa uma recompensa por todo o esforço dedicado ao trabalho.

Na questão da comunicação, as portas ficam abertas e os colaboradores podem contribuir com a sua visão na realização das atividades, as propostas são debatidas, a liderança se reúne semanalmente para planejar as ações, os pontos críticos dos projetos, as atividades e o prazo para cumprimento.

O “status” de trabalhar na instituição apareceu durante as entrevistas pelo volume de projetos realizados e pelas obras entregues, que serviram de vitrine para ações políticas dos governadores em muitas propagandas eleitorais.

A “recompensa” é muito mais a satisfação pela realização de um trabalho que gratifica a equipe que trabalha na área de engenharia, apesar da pouca competitividade salarial e dos benefícios que inexistem, a grande satisfação é contribuir para que a sociedade possa usufruir de uma infraestrutura que facilita o aprendizado e o desenvolvimento de jovens.

8. ANÁLISE DOS DADOS COM A LITERATURA

Alguns pontos identificados durante as entrevistas que se encaixam em categorias destacadas por Schein (2009, p.12).

Clima: segundo a teoria de Schein (2009, p.13), sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si. O **layout** que trouxe uma visão mais moderna e confortável para os trabalhadores da instituição, também teve como objetivo na sua concepção de incentivar a comunicação e o contato entre as pessoas de uma forma mais informal.

Um ponto que destaque é o **mobiliário do departamento** são os gaveteiros que possuem um assento na parte superior que permite que as pessoas possam conversar na ausência de cadeiras disponíveis, tipo de mobiliário que em organizações mais formais não seria tolerado e permitido.

Regularidades comportamentais observadas como as pessoas interagem: segundo Schein (2009, p.12), a linguagem que é praticada, os costumes e tradições na área de engenharia.

Na questão da **comunicação**, as portas ficam abertas e os colaboradores são incentivados a contribuir com a sua visão na realização das atividades, as propostas são debatidas, a liderança se reúne semanalmente para planejar as ações, os pontos críticos dos projetos, as atividades e o prazo para cumprimento e isso contribui para um clima que incentiva as pessoas a buscarem informações adicionais para contribuir com o trabalho.

Com relação ao padrão de vestimenta: destacamos novamente a informalidade, onde os profissionais utilizam calças jeans e camisas, sem a necessidade de trajes como por exemplo terno e gravata para os homens e roupas sociais para as mulheres, mas destaque que em momentos de reuniões e apresentações que envolvam um público externo, há uma adequação no figurino de acordo com o momento do evento.

Rituais e celebrações formais: segundo Schein (2009, p.13), maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes. No departamento ocorrem a festa junina e festa de final de ano, que são dois momentos em que a equipe se reúne durante o ano para celebrar e marcar um momento de desconpressão, onde todos levam muito a sério a organização, tento inclusive a constituição de uma comissão para melhorar os eventos anualmente.

Propósito: uma categoria que inclui é o que faz com que todos na área trabalhem de forma conectada é a possibilidade de proporcionar um local de estudo adequado para os jovens que buscam uma vida melhor, essa é a “cola” que une o departamento, apesar dos conflitos que existem entre as divisões durante a realização das obras.

Trabalho sério: Uma outra categoria que inclui que é a seriedade com que todos encaram os projetos e a realização dos mesmos, apesar de ser uma instituição pública, provam que é possível ter uma área que trabalha com afinco para o alcance de objetivos.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Liderança da área de engenharia a partir dos anos 2000, teve uma oportunidade para mostrar o seu “valor”, o volume de trabalho só aumentou desse período em diante, mas desmistificando o “rótulo” que na administração pública se produz pouco.

A mudança para o prédio novo, é reconhecido como um divisor de águas pela gestão, pela modernidade que o ambiente proporciona, a adequada estrutura para os colaboradores realizarem as suas atividades.

O plano de carreira não é um fator atrativo, inclusive pelo fato que somente os funcionários concursados sejam contemplados, os colaboradores contratados em cargo comissionados não são elegíveis.

Na visão do pesquisador a bonificação por resultados que é pago pela instituição para os colaboradores, inclusive em cargos comissionados, deveria ser uma ferramenta melhor utilizada dentro da instituição, para que seja efetivamente uma ferramenta de motivação para alcance de resultados superiores da instituição, ela já passa por um período de ajuste dos seus critérios para pagamento.

O processo de revisão dos processos, contribuiu para que a área tivesse uma outra visão de gestão, os líderes que de bons técnicos passaram a ocupar posições de comando, participam de ações de desenvolvimento para aprimorar as competências de liderança.

Alguns valores que aparecem como sendo importantes nas entrevistas:

Comprometimento: as atividades sob a sua responsabilidade, devem ser cumpridas, com qualidade.

Flexibilidade: atuar em um órgão público, em um ambiente que é conduzido por decisões políticas, é fundamental que haja flexibilidade e jogo de cintura, o confronto não é uma ação recomendada pelos gestores.

Informalidade: formalidade não é algo presente na instituição, usar jeans, camiseta e tênis é algo comum, dentro da comunicação interna, isso não é diferente, apenas em momentos formais ou eventos, provoca uma postura adequada ao momento.

Senso de propósito: compreender que a área de engenharia faz mais que prédios e salas de aula, proporciona oportunidade para as pessoas possam estudar próximas das suas residências.

A liderança da área de engenharia atua de forma unida para superar os desafios e as demandas de projetos do dia a dia, com união dos profissionais que iniciaram muito jovens no departamento, buscaram aprender o mais rápido possível como serem líderes eficazes e gestores de pessoas.

Dentro de uma proposta inicial para o desenvolvimento da liderança da área de engenharia estão previstas capacitações técnicas referentes a de gestão de projetos, ferramentas para planejamento e controle de processos, construção de indicadores de desempenho e a compreensão do papel do gestor de pessoas.

Uma contribuição com este artigo é apresentar que profissionais comprometidos e dedicados atuam na administração pública com o desejo de servir e melhorar a vida das pessoas.

O presente estudo terá continuidade no mapeamento da cultura, colhendo e analisando os depoimentos dos outros líderes para que seja possível ter uma visão completa da equipe. Que contribuiu decisivamente para que tantos projetos e obras saíssem da cabeça e do papel de idealizadores da infraestrutura adequada para os jovens do Estado de São Paulo.

10. REREFÊNCIAS

- ALVESSON, M. Understanding organizational culture. *Chapter 1: The concept of organizational culture*. Pag.1-14. 2002.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosticando e Mudando a Cultura Organizacional. 2011.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed. 2ª Edição. Pág. 184.201. 2007.
- MARTINS, E. TERBLANCHE, F., Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation, **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.
- SCHEIN, Edgar H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, **Sloan Management Review**, 25:2. 1984.
- SCHEIN, Edgar H. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.